

In dieser Rubrik stellt **der Wirtschaftsingenieur** prominente Mitglieder des Verbandes vor, durchleuchtet ihren Tätigkeitsbereich, hinterfragt ihre Meinung zu aktuellen Themen und vergißt auch die private Seite nicht. Das Gespräch führte Alexander Steinberger.

Dipl.-Ing. Rudolf AITA wurde 1940 in München geboren und begann 1961 an der TU Graz Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau zu studieren. Er war 2 Jahre Vorsitzender der ÖH. Den Berufseinstieg machte er bei IBM in Sindelfingen, wo er mit der Einführung von EDV-Systemen für Logistik beschäftigt war. Danach war er 8 Jahre bei Philips in Wien als Leiter des Zentraleinkaufs einer Fabrik für Videorecorder tätig. Nach dieser Zeit wurde er von BMW als Geschäftsführer für den Bau des Motorenwerkes in Steyr betraut, von wo aus er nach kurzzeitigen Tätigkeiten bei Friedmann & Mayer und den Bayerischen Leichtmetallwerken 1989 als Gesellschafter und Geschäftsführer zur Qualicon Unternehmensberatungsgruppe kam.



Der Wirtschaftsingenieur: *Speziell in Klein- und Mittelbetrieben ist die Durchsetzung von Qualitätsmanagement eine sehr schwierige Aufgabe, da es an Mitteln und Kompetenzen fehlt, diese sehr wichtigen Strategien zu verwirklichen.*

Aita: Mittelbetriebe lassen sich zunehmend zertifizieren, da sie im Export zunehmend Schwierigkeiten haben und von ihren Abnehmern eine Entwicklung zu nachweisbarem Qualitätsmanagement verlangt wird. Die Firmenpolitik läuft - um sich selbst am Markt etablieren zu können - darauf hinaus, daß die Qualität des Zulieferers ganz bestimmt und nachweisbar erbracht wird. Gerade deshalb steigt der Druck auf die Mittelbetriebe, da ihre Qualität sehr starken Einfluß auf die Qualität des Endproduktes nimmt.

Der Wirtschaftsingenieur: *Bei Qualicon heißt es, daß sich Qualitätsmanagement auf zwei Fragen reduzieren läßt: 1. Welche Qualität produzieren wir? 2. Welche Qualität fordert der Markt?*

Aita: Die Kernfrage der heutigen Qualitätsdefinition stellt sich darin: Welche Kunden werden bedient, für welchen Markt wird produziert und bestehen die Voraussetzungen, um diese Kundenwünsche zu erfüllen. Qualität entsteht erst dann, wenn der Kunde damit zufrieden ist. Möchte man diesen Kunden bedienen und stellt man sich auf seine Anforderungen ein, dann ist Qualität entstanden. Erfassung der Kundenwünsche - sowohl der ausgesprochenen als auch der unausgesprochenen - und deren konsequente Durchsetzung im gesamten Betriebsablauf ist der umfassende Sinn des heute gültigen Qualitätsmanagements, der aber in dieser Tragweite noch nicht überall erkannt ist.

Der Wirtschaftsingenieur: *Nägel mit Köpfen machen, heißt, sich 100 % am Kunden zu orientieren?*

Aita: In vielen Unternehmen erkennt

man aus verwirklichten Teilaspekten, daß gute Arbeit geleistet wird. Der Qualitätsgrundgedanke muß systematisch in sämtlichen Wertschöpfungsstufen und über sämtliche Aktivitäten vom Markt bis wieder hin zum Markt in einer konsequent und ineinander greifenden Weise vorhanden sein.

Der Wirtschaftsingenieur: *Qualität stellt somit die Grundbasis dar, um am Markt überhaupt bestehen zu können?*

Aita: Qualität ist nicht alles. - Aber alles ist nichts ohne Qualität. D.h. es ist eine Grundvoraussetzung, um überhaupt überleben zu können. Qualität ist ein erstrangiger Wettbewerbsfaktor geworden, an dem ein Unternehmer, der am Markt eine Bedeutung haben möchte, nicht vorbeikommt.

Der Wirtschaftsingenieur: *Wo setzen Sie als Unternehmensberater die Hebel zum Erreichen Ihrer Ziele an?*

Aita: Das Entscheidende ist, daß der Prozeß Top Down gehen muß. Ohne Einbindung und rückhaltloser Motivation und ernsthafter Absicht des oberen Managements ist es überhaupt nicht durchsetzbar. Wenn die Mitarbeiter merken, daß dies nur Lippenbekenntnisse der sogenannten Oberen sind, führt dies zu keinen Ergebnissen. Es beginnt mit der Formulierung einer Unternehmenspolitik, einer davon abgeleiteten Qualitätspolitik und führt weiter zu Maßnahmen, wie Schulungen und Ausbildungen für die Mitarbeiter, Vorleistungen und Dinge zu erbringen, die die feste Absicht in sich tragen, eine Höherqualifizierung auf diesem Gebiet zu erreichen. Daher setzen wir in der Regel immer beim Topmanagement an.

Der Wirtschaftsingenieur: *Warum hat sich Qualitätsmanagement gerade in den letzten Jahren als Schlagwort und Erfolgspotential etabliert?*

Aita: Es gibt eine Reihe von Auslösefaktoren: Einerseits Industriebetriebe, die sehr stark von der japanischen

Industrie tangiert werden bzw. gefährdet sind. Die Japaner haben übrigens mit Hilfe amerikanischer Methoden, die in Amerika keinen Anklang fanden, vor Jahren systematisch begonnen, die ganze Industrie auf rückhaltslose Qualität auszurichten. Das spüren wir dadurch, daß deren Produkte nicht nur auf der preislichen Seite, sondern auch auf der qualitativen Seite teilweise konkurrenzlos sind. Ein anderer Punkt, der nicht weniger wichtig sein sollte, ist die Tatsache, daß ab 1993 im europäischen Raum ein Gesamtmarkt entsteht, der von allen in diesem Raum etablierten Ländern ungehindert zu gleichen Bedingungen zugänglich ist. Die Anbieter für ein Produkt mit gleichen Startvoraussetzungen werden für einen Nachfrager mit einem Schlag stark erhöht. Das führt zu einem Verdrängungswettbewerb und um sich gegen diesen zu wappnen, ist eine der Maßnahmen, das Qualitätsniveau so hoch zu setzen, daß sich hier schon eine Differenzierung ergibt. Wir wissen auch, daß man im Augenblick, in dem man ein qualitativ hochwertigeres Produkt anbieten kann, auf der Preisseite flexibler ist.

Der Wirtschaftsingenieur: *In welchen Funktionen kann die Qualität am meisten beeinflusst werden?*

Aita: Im Marketing und in der Entwicklung. Im Schnitt kann man sagen, daß 70 % der Qualität, im Sinne wie wir sie heute verstehen, in diesen beiden Funktionen bereits festgelegt werden, und zwar in der Weise, daß unzureichend definierte Produkte in eine Richtung führen, die vom Markt nicht gewollt wurde. Im Entwicklungsprozeß selbst erfolgt ein »Hineinkonstruieren« von Qualität, die durch nachgeschaltete Bereiche wie der Produktion nicht kompensiert werden kann.

Der Wirtschaftsingenieur: *Wir danken für das Gespräch.*